

VP Kompetensförsörjningsplan 2020

Kulturförvaltningen
HR enheten

Askebykroken 13
Box 8100
16308 Spånga
Telefon 0850831910
dick.torberger@stockholm.se
stockholm.se

Bakgrund

Att arbeta systematiskt med kompetensförsörjning samt en kompetensförsörjningsplan ger förutsättningar att kulturförvaltningen har rätt kompetens på både kort och lång sikt. Det är viktigt för att förvaltningen ska klara sina uppdrag och nå sina mål. En fungerande och proaktiv kompetensförsörjning är en viktig nyckelfaktor för att hantera förändringar i omvärlden som påverkar stadens verksamheter.

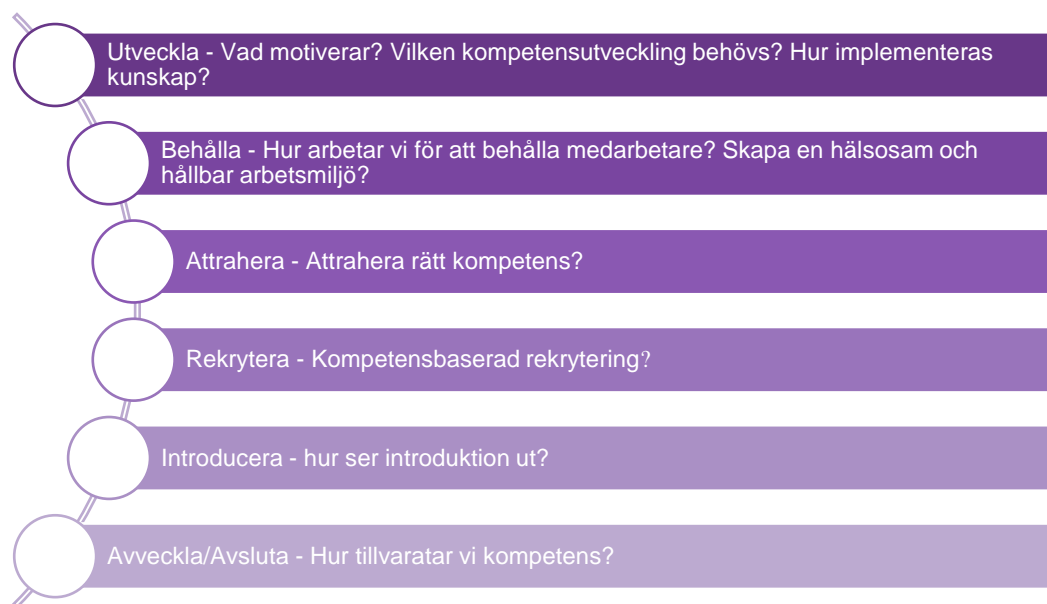


Bild 1: Stockholms stads UBARA-process

Kompetensförsörjningsplanen är ett strategiskt dokument för verksamheten och beskriver det kritiska kompetensbehovet, planerade åtgärder och prioriteringar för att säkerställa att verksamheten har rätt kompetens på kort och lång sikt.

Följande är att hämta från budgeten.

Stockholm ska vara en levande, inkluderande, öppen, kreativ och modern kultur- och evenemangsstad. Kulturnämnden har en viktig roll i att skapa goda förutsättningar för ett rikt kulturliv för alla stockholmare där aktiviteter för barn och unga ska prioriteras. Stockholmarens tillgång till kultur och möjlighet till eget skapande ska öka, särskilt genom att kulturlivet når fler i de stadsdelar och bland de grupper där det idag är relativt få som tar del av stadens kulturliv.

En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla. Fler unga ska få möjlighet att prova på eget skapande. Genom Kulturskolan och El Sistema når staden fler barn och unga. Nämnden ska verka för att nå bredare socioekonomiska grupper exempelvis genom att säkerställa ett breddat utbud. Kulturskolans verksamhet ska i högre utsträckning involveras i skolans och fritidshemmens verksamhet, så att det blir enklare att ta del av Kulturskolans utbud. Kulturlivet ska ges plats i stadens planering och göras mer tillgängligt i det offentliga rummet. Stadens kulturpolitik ska präglas av ansatsen att tillgängliggöra kulturen för fler.

- Fokus på kärnuppdraget
- Prioritera bland investeringar
- Utveckling för kvalitet och effektivitet
- Ledarskap och medarbetarskap

Staden som arbetsgivare ska

- Bidra till att sänka trösklarna till arbete för grupper som står långt från arbetsmarknaden och verka för vägar till arbete för elever från gymnasiesärskolan samt för personer med funktionsnedsättning.
- Arbeta för att anställa personer med funktionsnedsättning på alla nivåer, inklusive ledningsnivå, och utveckla arbetsmarknaden för att öka tillgängligheten.
- Vara ett föredöme som offentlig arbetsgivare.
- Bedriva ett målmedvetet arbete för att ta tillvara digitaliseringens möjligheter, kontinuerlig kompetensutveckling av välfärdens medarbetare och effektivare lokalanvändning är också nödvändiga delar i ett politiskt ledarskap som säkerställer att skattebetalarnas pengar används ansvarsfullt och på bästa sätt.
- Kontinuerligt arbeta för att utvecklas som attraktiv arbetsgivare.
- ha ett gemensamt förhållningssätt i arbetsgivar- och utvecklingsfrågor samt utarbeta och genomföra insatser för att säkra chefs- och kompetensförsörjningen.
- vara ansvarstagande, med tydliga program för dem som vill utvecklas.
- Möjliggöra att chefer och ledare ska stärkas i sitt ledarskap och chefsförsörjningen säkras långsiktigt.
- verka för ett ledarskap präglad av kommunikation, tillit och mod
- verka för att stärka chefers förmåga att leda i förändring

- ha en långsiktig planering för att behålla, utveckla samt rekrytera verksamhetskritisk kompetens
- arbeta med kompetensbaserad rekrytering och säkerställa att chefer har god kunskap om rekryteringsprocessen
- säkerställa att rutiner för anmälan och utredning av diskriminering, kränkande särbehandling, trakasserier, sexuella trakasserier eller repressalier är väl kända av medarbetare och chefer
- arbeta förebyggande och stödjande när medarbetare utsätts för våld och hot vid myndighetsutövning
- prioritera stöd till chefer i det systematiska arbetsmiljöarbetet
- prioritera stöd till verksamheter med hög sjukfrånvaro och/eller hög personalrörlighet
- under samordning av kommunstyrelsen medverka till en stadsövergripande och samordnad kommunikation och marknadsföring som stärker stadens arbetsgivarvarumärke

Kulturförvaltningen ska

- bereda plats för fler besökare och kulturutövare och vara tillgängliga och öppna i våra verksamheter
- på bästa möjliga sätt fortsätta leverera kultur till nöjda Stockholmare och samtidigt hantera kostnaderna för nästa år
- samarbeta ännu mer mellan avdelningarna och se över hur vi kan bedriva våra verksamheter i framtiden, med ett tydligt medborgarperspektiv.

Nuläge och utmaningar inom kulturförvaltningen

- Bygga rätt organisation samt kultur för att främja ett digitalt utvecklingsarbete
- kompetensutveckling av medarbetare
- god beställarkompetens
- kunskap i flera språk, kulturkompetens
- förtydliga roller och kompetenskrav gentemot uppdraget
- utveckla insatser för att nå potentiella medarbetare
- att kunna utveckla, behålla och avveckla personal på samma gång
- förmågan att omdefiniera kulturbegreppet och vad rätt kompetens är utifrån det politiska uppdraget
- tydliggöra och ytterligare bemanna demokratiuppdraget

- attraktiv samarbetspart
- kontinuerlig och proaktiv kompetensöverföring
- Tydlig process kring samverkan och dialog inom förvaltningen/över förvaltningsgränser
- Tydlig process kring samverkan och dialog med externa aktörer och samarbetspartners
- Intäktsfokus -offentlig medfinansiering/partnerskap/sponsring/filantropi.
- öka förankringen internt bland chefer gällande sponsringpolicy.

Kulturstrategiska programmet

Inriktningen är att Stockholm ska växa med kultur. Det kulturstrategiska arbetet ska fortsätta med fokus på hur lokaler kan samnyttjas mer effektivt samt hur kulturperspektiven ska vara en integrerad del i Stockholms stadsutveckling. En viktig del i detta är stadens kulturstrategiska program som bland annat ska tydliggöra hur externa aktörer kan bidra till kulturens plats i stadsutvecklingen samt arbeta strategiskt för de kulturella och kreativa näringarnas behov i en växande stad.

Digitalisering

En av kulturförvaltningens nyckelstrategier är **digitaliseringen**. Digitaliseringen har stor påverkan på våra olika verksamheter. Kulturförvaltningen beskriver i *Strategiskt dokument för digitalisering 2018-2020* att det gäller både att investera i IT-struktur för att följa med samhällsutvecklingen på sikt men även att bygga rätt organisation samt kultur för att främja ett digitalt utvecklingsarbete. Digitaliseringen medför förändrade användarbeteenden som förvaltningen behöver möta.

Det ställer det krav på utveckling av våra verksamheters arbetssätt samt fortsatt kompetensutveckling av medarbetare. För att underlätta och förbättra service och öka tillgängligheten så kommer vi bland annat satsa på ny teknik, nya tjänster samt nya sätt att utveckla verksamheten och förstå användarnas behov. Utbudet av olika e-tjänster samt datadriven verksamhetsanpassning och utveckling kommer även att förbättras tillsammans med utveckling av metoder för att studera och förstå användarnas behov.

Samtidigt har **kraven på servicen och utbudet av tjänster** hos invånarna förändrats. Det medför behov av förändrad kompetens hos medarbetare. Bland annat behöver verksamheterna en delvis förändrad kompetens hos medarbetare. Det innefattar

yrkesskicklighet inom teknik, ökad förändringsbenägenhet samt ökad kunskap i flera språk.

Digit or die

Kulturförvaltningen har fått ekonomiskt stöd via Europeiska Socialfonden för ett treårit kompetensutvecklingsprojekt – ”Digit or die”

- Syftet med projektet "Digit or die" är att kompetensutveckla chefer och medarbetare inom Stockholm stads kulturförvaltning i digital kompetens för att klara av nödvändig utveckling.
- När projektet är slut ska minst 80 % av medarbetarna ha ökat sin digitala kompetens, 40 % av medarbetarna ska aktivt använda digitala arbetssätt, 24 medarbetare är utvalda till att vara Digit-förebilder och 80 % av cheferna arbetar med systematisk verksamhetsutveckling.
- Projektet "Digit or die" bidrar till att uppfylla målen inom EU2020-strategin, Livslångt lärande.

Digit or Die ska sammanfattningsvis:

- Skapa ett nytt ”mindset” som utmanar oss och som bygger på vår analys av omvärlden
- Kulturförvaltningen ska bedriva en verksamhetsutveckling som är anpassad till det som efterfrågas och möter kundernas behov - detta inkluderar utbud och tjänster via digitala kanaler
- Möjliggöra en verksamhetsanpassad kompetensutveckling

Det är inte:

- Ett IT-projekt
- Ny hemsida
- Excelkurser för alla medarbetare

Hållbar arbetsmiljö

Förvaltningen ska fortsätta utveckla rutiner och arbetssätt för en **kontinuerlig och proaktiv kompetensöverföring**. En förutsättning är att medarbetare arbetar tillsammans och inte isolerat i kompetenskritisk verksamhet. SSM behöver säkerställa ett arbetssätt som möjliggör och uppmuntrar kompetensöverföring. Kompetensöverföring främjar en lärande organisation men minskar också risken att kompetens går förlorad vid avslut. Detta är särskilt viktigt i de fall när nyckelpersoner slutar.

Utvecklingen av digitala lösningar tillsammans med ökad komplexitet i uppdragen gör att generell beställarkompetensen behöver utvecklas. För att ta tillvara stadens samlade kompetens och säkerställa leverans av hög kvalitet till invånarna, behöver kulturförvaltningen i stort bli bättre på att samverka både inom förvaltningen men även över förvaltningsgränser. Likaså behöver kulturförvaltningen bli bättre på att samverka med externa aktörer och samarbetspartners.

Inom ramen för arbetet med tryggare bibliotek och kulturskola ska insatser göras under kommande år med fokus på kompetensutveckling kring arbetsmiljöansvar, säkerhetskunskap, service och bemötande.

Kompetensförsörjning inom kulturförvaltningen

Kulturförvaltningen ska arbeta mer metodiskt med kompetensförsörjning. Bland annat finns ett fortsatt behov av att förtydliga roller och kompetenskrav inom våra olika verksamhetsområden. Vi ska skapa utvecklingsinsatser för att nå potentiella medarbetare.

Följande aktiviteter i kompetensförsörjningsplanen prioriteras därmed:

- Ökade kunskaper inom digitalisering och ökat behov av användning av digitala redskap och verktyg för att möta kraven och uppnå målen om en mer smart stad.
- Ökade kunskaper om metoder för att studera förändrade användarbeteenden och att driva användarcentrerad verksamhetsutveckling.
- Utveckla rutiner och arbetsätt för en kontinuerlig och proaktiv kompetensöverföring.
- Genomföra kompetenskartläggning av samtliga befattningar inom kulturförvaltningen. Ta fram nya eller revidera befintliga arbetsbeskrivning och kravprofil samt nödvändiga kompetenser.
- Genomföra självskattning av kompetenser kopplade till arbetsbeskrivning och kravprofil som underlag för individuell kompetensutvecklingsplan vid medarbetarsamtal.
- Ta fram generella kravprofiler och annonser med möjlighet till specialisering som ska användas vid samtliga rekryteringar.

- Fortsätta fördjupa kunskaperna inom kompetensbaserad rekrytering för chefer.
- Utveckla och effektivisera introduktionsprocesser på olika nivåer och för olika målgrupper.
- Öka förutsättningarna för intern rörlighet och kollegialt lärande.
- Uppmuntra arbetssätt som motverkar att nödvändig kompetens innehavs av enskilda medarbetare.
- Handledning och mentorskap ska öka i omfattning och vara komplement till introduktioner.
- Utveckla rutiner vid avslut.
- Kompetensutveckling kring arbetsmiljöansvar, säkerhetskunskap, service och bemötande.

Verksamhetskritiska roller inför 2020 är bland annat:

Digitalt kunniga medarbetare, mediatekniker, publikvärdar, pedagoger med digital kompetens, pedagoger med kompetens inom gruppundervisning

Verksamhetskritiska kompetenser inför 2020 inom kulturförvaltningen är bland annat:

Beställare- och upphandlingskompetens, investeringssökande, IT-kompetens, bemötande, funkisfrågor, stadsplanering, processledning och metodutveckling, strategisk kompetens (framför allt förmåga att se samband och större sammanhang), verksamhetsutveckling, kulturstrategisk kompetens, förhandling, statistik och bearbetning av data, analys och strategi (omvärldsblick, förmåga att se samband), teknikförståelse - användarorienterad beställarkompetens, särskild kompetens om konst och kultur, digital native, försäljningskompetensen, hosting- och eventkompetens, fundraisingkompetens, digital kompetens på chefsnivå kopplat till digital samhällsutveckling, IT-specialister med helhetssyn, kulturkompetens.

Varför kompetensförsörjning?

Kompetensförsörjning ska vara en naturlig del i verksamhetsplaneringen. I arbetet med kompetensförsörjning är det viktigt att öka förståelsen för personalekonomi och förstå vilka ekonomiska effekter och konsekvenser olika insatser för medarbetare kan medföra. Det är också viktigt att skapa förståelse för varför en god personalstrategi är en viktig fråga för staden.

Staden arbetar ytterst på uppdrag av invånarna och arbetet finansieras med skatter och avgifter. I stadens personalpolicy betonas vikten av att använda de gemensamma resurserna på ett effektivt sätt. När kulturförvaltningen investerar i personalen görs detta för att skapa en bättre verksamhet. Personalekonomi handlar även om att skapa utrymme i budgeten för ny kompetens i form av nya medarbetare i de fall kompetensen inte kan skapas genom befintlig personals kompetensutveckling.

Riskanalys kopplad till identifierade utmaningar

2020 blir ett år i efterdyningarna av en tuff budget och en omvälvande omställning och omorganisation.

Omställningsprojektet tillkom för att kulturförvaltningen behövde göra organisationsförändringar och ändra arbetssättet för att Stockholm ska kunna växa proportionerligt med kultur och för att kulturförvaltningen ska kunna utföra sitt uppdrag.

Kulturförvaltningen har minskat sina personalresurser med ca 10 %. Avdelningarna behöver således förhålla sig till ett förändrat arbetssätt för att få ihop resurser och verksamhet. Arbetet med att få ihop roller och nya arbetssätt kommer att fortgå under hela 2020.